

المحاضرة الخامسة

اتخاذ القرارات:

بعد الانتهاء من دراسة هذه المحاضرة ستكون قادر على:

1. توضيح مفهوم اتخاذ القرار.
2. معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار والعملية الإدارية.
3. التعرف على انواع القرارات.
4. شرح خطوات اتخاذ القرارات.
5. التعرف على مزايا وعيوب اتخاذ القرارات جماعيا.
6. التعرف على دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات.

ما هو مفهوم اتخاذ القرار؟

- القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين.
- ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائيا بغير دراسة.
- وعلى ذلك فإن عناصر اتخاذ القرار هي:
 - 1/ أنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا.
 - 2/ يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل او خيارات.
 - 3/ يهدف إلى تحقيق غاية.



أنواع القرارات الإدارية: • القرارات المبرمجة. • القرارات غير المبرمجة.

1. القرارات المبرمجة:

أ. القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والاجازات وكيفية معالجة الشكاوي. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب . القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى اعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا. ويوكل امر مواجهتها الى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري:



2. القرارات غير المبرمجة:

أ. القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها الى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير . متخذ القرار. بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين الى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة وهنا يسعى المدير . متخذ القرار. لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب . القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

أهمية اتخاذ القرارات:

- اتخاذ القرارات: هي محور العملية الادارية كما ذكرنا ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة، ونشاطاتها فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف او رسم السياسات او اعداد البرامج او تحديد الموارد الملائمة او اختيار افضل الطرق والاساليب لتشغيلها وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وانشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه.
- وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم او استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد او حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الادارة وظيفة الرقابة فإنها ايضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء ان وجدت وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات (الإدارية):

● المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكل الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

● المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

أن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك ان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليل دقيق. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير الى:

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2. البيانات والمعلومات الكمية.

3. البيانات والمعلومات النوعية.

4. الأمور والحقائق.

● المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقديمها:

يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير. متخذ القرار. وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري المرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل الى عدد محدود منها.

● المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند اليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

. تحقيق البديل للهدف او الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف او اكثرها مساهمة في تحقيقها.

. اتفاق البديل مع اهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

. قبول افراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

. درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين افراد التنظيم.

. درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

. مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

. القيم وانماط السلوك والانماط الاستهلاكية وما يمكن ان تغرضه هذه البيئة من عوامل مساعدة او

معوقة لكل بديل.

. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

. كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار .

● المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار احسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله.

وعملية المتابعة تتمي لدى متخذ القرارات او مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل اثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة اسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف الى ذلك ان عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار .

المشاركة في اتخاذ القرارات.

مزاي المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ اكثر ثبات وقبول لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

- كما تؤدي المشاركة الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين افراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية اخرى.

- وللمشاركة في عملية صنع القرارات اثرها في تنمية القيادات الادارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم اكثر استعداد لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على اساسها.
- وأخيرا اعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد اذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج ايجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

- يعد الاسلوب الجماعي واحد من افضل الأساليب الابداعية في اتخاذ القرارات خاصة اذا اختير اعضاء الجماعة اختيار سليم.
- ومن اهم الاسباب التي تدعو منشآت اليوم للأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات: المعلومات . الالتزام بالتنفيذ . الابداع . التطور .

مزايا وعيوب الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

المزايا:

1. التأكيد على مبدأ الشورى.
2. الوصول الى قرارات افضل.
3. الوصول الى بدائل اكثر.
4. القبول
5. رفع الروح المعنوية.

العيوب:

1. استهلاك الوقت.
2. الهيمنة من قبل البعض
3. التأثير بالتفكير الجماعي (نظرية القطيع).
4. تشتت المسؤولية.

عوامل المفاضلة بين الأسلوبين:

- الرغبة في الوصول الى حلول تتسم بالإبداع.
- مقدار الوقت متاح لمناقشة المشكلة.
- مقدار المعلومات المتاحة للفرد او الجماعة.
- مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل.
- حاجة العاملين للتفاعل الاجتماعي.

- الحاجة الى زيادة التلاحم بين اعضاء المجموعة.

- الحاجة للتطوير الشخصي والوظيفي.

- تجنب احتمال حدوث صراع بين الجماعة.

الحاسب الآلي واتخاذ القرارات:

. نظام مساندة القرار الجماعي GDSS . نظام خبير EXPERT . نظام دعم المدير ESS